

## Ⅱ 大学ガバナンスの現状について

### 1. 大学ガバナンスに関する現行制度

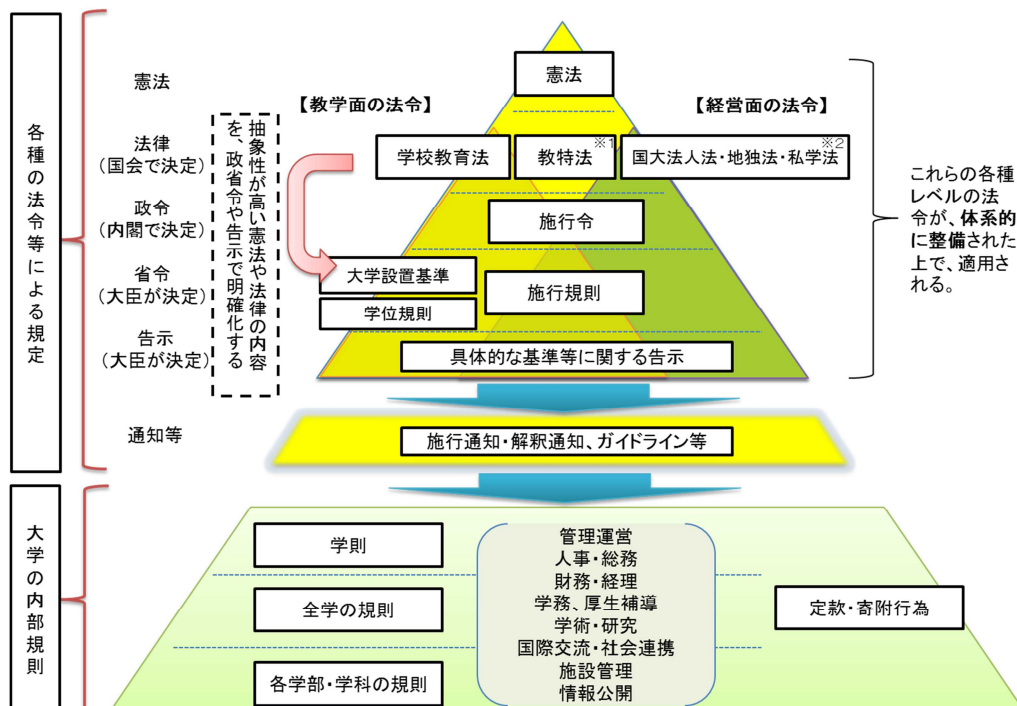
- 大学は、構成員による自治を基礎とする組織であるが、高い公共性を有する機関として法令に基づいて設置・運営されており、社会的な存在として、責任ある行動が求められている。

#### (大学ガバナンスに関する法体系)

- 我が国の大学におけるガバナンスの仕組みについては、教学面と経営面とが別々の法体系で規定されており、それぞれの法体系が大学に適用されている点を理解する必要がある（図1、図2）。

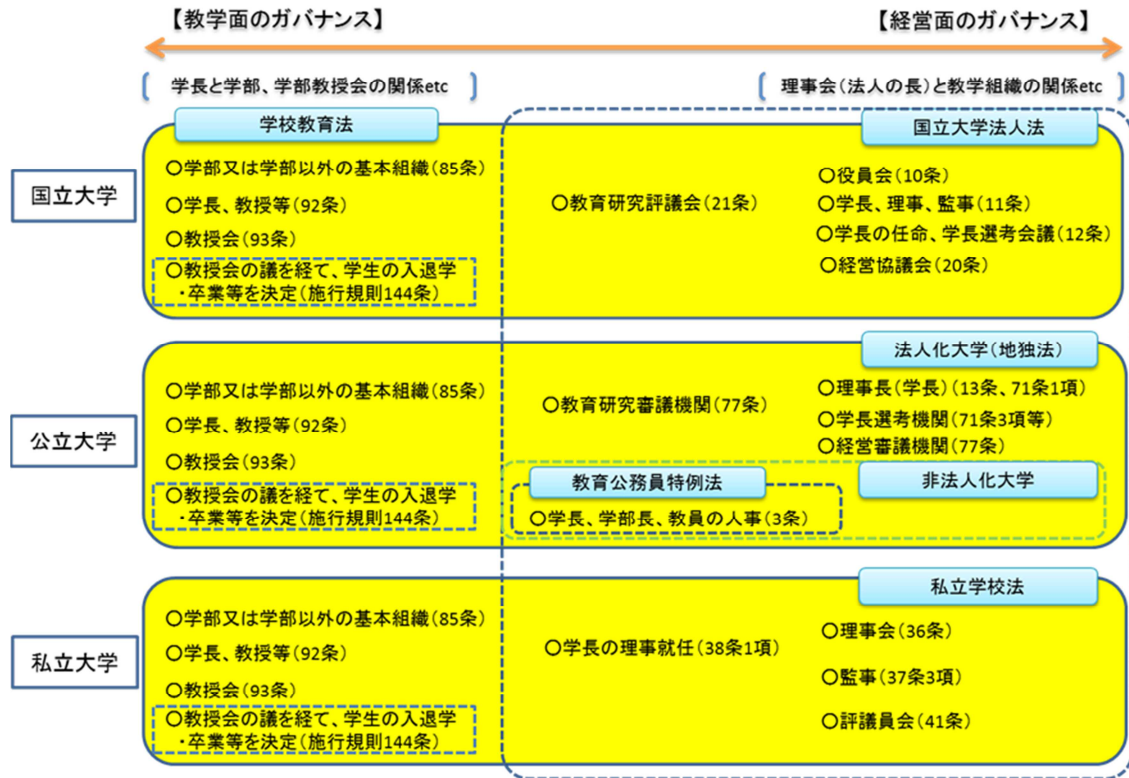
また、法人化後の国公立大学については、教育公務員特例法（昭和24年法律第1号）が適用されていないことにも留意する必要がある。

図1 「大学ガバナンスに関する教育・経営に係る法令の関係」



※1: 教育公務員特例法、※2: 国立大学法人法、地方独立行政法人法、私立学校法

図2 「大学ガバナンスに関する現行制度（全体像）」



- 教学面のガバナンスについては、学校教育法(昭和22年法律第26号)が、全ての大学に共通する事項として、学長、副学長、学部長、教授会等の機関について規定している。
- 一方、経営面のガバナンスについては、国公私立の設置者別に規律する法体系が異なる。国立大学については国立大学法人法(平成15年法律第112号)が役員会、経営協議会、教育研究評議会、監事、学長選考会議等の機関について、法人化した公立大学については地方独立行政法人法(平成15年法律第118号)が理事長、経営審議機関、教育研究審議機関、学長選考機関、監事等について、私立大学については私立学校法が理事会、監事、評議員会等について規定している。  
 非法人化公立大学については、設置主体である地方公共団体が、その組織として経営を行っている。また、非法人化公立大学に対しては、従前どおり、教育公務員特例法が適用される。
- 以上の法体系に基づく運営体制を基本としつつ、大学制度の歴史的な形成

過程から生じた様々な慣行も広く存在している。

- 大学内でガバナンスが効果的に機能していない原因として、このように教学面と経営面とで別々の法体系によって規定されている各機関が、それぞれどのような関係にあるのか、十分理解されていないところから生じている場合も少なくないと考えられる。

#### (学長と理事長の位置付け)

- 教学面の責任者である学長と、経営面の責任者である理事長の置き方が国公立大学で異なっていることも、ガバナンスを検討する上で重要である。
- 国立大学の場合は、学長が、学校教育法に規定する学長の職務を行うとともに、法人を代表し、その業務を総理することとされ<sup>4</sup>、学長が教学面と経営面双方の権限を持つ。

法人化された公立大学の場合は、法人を代表し、その業務を総理する理事長が大学の学長となり、教学面と経営面双方の長を兼務するのが基本であるが、特別に定款で定めた場合には、学長を理事長と別に任命することができる<sup>5</sup>。

非法人化公立大学については、設置主体である地方公共団体が、その組織として経営を行い、学長は学校教育法に規定する学長の職務を行う。

私立大学では、学校法人に置かれる理事会の理事のうち一人が理事長となり、学校法人を代表し、その業務を総理する<sup>6</sup>。私立大学の学長は理事となることによって経営に関与できる仕組みをとっており、理事長と学長を兼務している場合もある。このほか独自に総長職を置いている場合もある。

- このように、設置形態により、また各大学の実情に応じた学長と理事長の置き方により、教学面と経営面の責任者は大学ごとに異なるが、効果的なガバナンスのためには、最終的な決定権とその結果に対する責任が誰に帰属するのかを改めて整理した上で、教学面と経営面それぞれの意思決定手続を分かりやすく確立していくべきである。

#### (教育公務員特例法の適用関係)

- 教育公務員特例法は、一般公務員法制の特例として、国や地方公共団体に

<sup>4</sup> 国立大学法人法第 11 条第 1 項

<sup>5</sup> 地方独立行政法人法第 71 条第 1 項

<sup>6</sup> 私立学校法第 35 条～第 37 条

よる公権力の行使に対して、「大学の自治」を保障する観点から、教員組織である評議会や教授会に教員人事に関する決定権を認めたものであり、戦後の長きにわたり、全ての国公立大学に適用されてきた。

- 同法においては、学長の選考については学長、学部長等で構成する評議会が、学部長の選考や教員の採用・昇任については教授会が、実質的な権限を有することを規定している<sup>7</sup>。また、教授会が置かれる組織の長（学部長等）は、教員の採用・昇任選考に関し、教授会に対して意見を述べるができることとされているにとどまる。更に、学長及び教員は、評議会の審査の結果によるのでなければ、その意に反して転任・降任・免職されないことが規定されている<sup>8</sup>。

- これらの規定は、国立大学については一括して平成 16 年 4 月に、公立大学については平成 16 年 4 月から順次法人化した際、その職員が非公務員化されたことを受け、教育公務員特例法は適用されないこととなり、現在では法人化していない公立大学<sup>9</sup>に対してのみ適用されている。

法人化された国公立大学においては、教育公務員特例法が想定していた公権力の行使に対して、特に人事に関する大学の自治を守るための教授会という構図はなくなり、各国立大学法人・公立大学法人は、学長・学部長の選考や教員の採用等の手続について、任命権者としての学長又は理事長の下で、自由に整備できることになった。

- ところが、国立大学法人では、平成 16 年の法人化の際に、各大学が、必ずしも法人化の趣旨を十分に踏まえた検討が行われないうまま、また、できる限り円滑な移行を図るため、教育公務員特例法の適用下で策定された内部規則等をそのまま引き継いだ例が、多々見られる。

そのため、法人化後も大学内では従来と同様の慣行が行われ、法人化に伴い法律の適用関係が変わっていることが一般の教職員に正しく理解されないままとなっている場合が少なくない。

## 2. コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンス

---

<sup>7</sup> 教育公務員特例法第 3 条

<sup>8</sup> 教育公務員特例法第 4 条、第 5 条

<sup>9</sup> 平成 25 年 11 月現在、法人化していない公立大学は 18 大学である。

### (ステークホルダーとの関係の明確化)

- 株式会社の目的は、株主利益の最大化にあり、法律上も、株主の存在が明確に位置付けられている。一方、大学の目的は教育、研究、社会貢献と多岐にわたり、また、それぞれ異なるステークホルダーを有する。
- もとより、学生は大学にとって極めて重要なステークホルダーとしての側面があるが、それは主として大学の教育機能の観点から見た場合であり、教育を通じた人材育成や、研究・社会貢献に関しては、直接関係する企業や地域社会はもちろん、広く社会一般が大学にとってのステークホルダーであるとも考えられる。したがって、株式会社と同様に、株主総会という単一の機関に対して専ら責任を負うという仕組みをとることはできないため、大学が十分な教育研究機能を発揮できない場合であっても、責任の所在が不明確になりやすい傾向にある。
- 公共性が高い法人ほど、ステークホルダーはより広い範囲に及び、その意思を、法人運営に直接反映させることは難しくなる。そのため、法人ごとに、独自のガバナンスの仕組みが設けられている。例えば、独立行政法人や国立大学法人の場合には、国民の代表である所管省庁の大臣が、法人の中期目標を示すとともに、当該目標を達成するための中期計画について、認可を行うこと、また、国の評価委員会による評価を行うことで、ステークホルダーである国民の意思が法人運営に反映される仕組みになっている。

また、公益財団法人や一般財団法人、学校法人、社会福祉法人など、旧民法第34条に基づく財団法人に由来する公共的法人の場合には、例えば、所轄庁による設立認可や、理事会に対する評議員会や監事による関与等、各法人の公共性を担保するための仕組みが設けられている。こうした仕組みが、それぞれの制度趣旨に鑑みて、本来期待される役割を適切に発揮することができるよう担保していくことが、公共的法人のガバナンスの基本である。
- なお、国立大学法人の場合は、国民・社会一般というステークホルダーを代表して国が設置した法人であるものの、法人化に際して、大学の自主性を尊重する観点から、国の関与は最小限にとどめられ、その運営について大学に広範な裁量が認められている。それゆえ、学長自らが、ステークホルダーを意識してガバナンス改革に取り組む社会的な責任があることが、改めて認識されなければならない。

### (権限と責任の明確化)

- 前述のように、近年、経済界等から、大学のガバナンスについての問題提起が行われている。その一つに、大学の意思決定過程において、必ずしも権限と責任の所在が一致せず、機動的な意思決定を行う上での妨げになっているのではないかという指摘がある。
- 大学の場合には、法律上、学長が教学面における最終的な意思決定機関として位置付けられ<sup>10</sup>ながらも、各学部や学部教授会のレベルにおいて、事実上の意思決定が行われているケースも多々見られる。特に、教授会は、法律上は審議機関として位置付けられており<sup>11</sup>、法的には、その審議結果に対して直接責任を負わないにもかかわらず、事実上、議決機関として意思決定を行っている場合も多い。すなわち、権限と責任の所在が必ずしも一致しない状況が生じているのである。
- もとより、組織の長が、自らの責任において、下部機関に権限を委譲することは、株式会社をはじめ様々な組織のマネジメントの手法として、一般的に行われており、特に、大規模な組織になるほど、適切な権限委譲が必要となる。しかしながら、大学においては、伝統的に学部や学科といった組織単位での構成員自治が強いことから、法律上、学長が最高意思決定権を有しているという前提が十分に理解されないままに、各学部長、学部教授会等が権限を有することが当然であるとする意識も根強く存在する。
- 下部機関への委任がない限り、学生の入学の判定や学位の授与といった大学の判断は、法律上は、学長の責任において行うこととされており、仮に、教授会等における判断が適切でない場合であっても、教学面の事項について責任を問われるのは、大学の責任者である学長である。

権限と責任が一致することは、あらゆる組織におけるガバナンスの基本であり、その観点から、各大学において、ガバナンスの在り方を見直していくことが是非とも求められる。

#### (コーポレート・ガバナンスと大学ガバナンス)

---

<sup>10</sup> 学校教育法第92条第3項

<sup>11</sup> 学校教育法第93条第1項

- ステークホルダーとの関係の明確化、権限と責任の明確化など、コーポレート・ガバナンスの考え方<sup>12</sup>が大学ガバナンスを整理する上で参考となる点もあり、積極的に取り入れることが望ましい。
- また近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility (CSR)）が問われているが、大学も公共性のある存在として社会的責任を果たすことが求められていることを自覚する必要がある。
- 一方で、大学制度が、構成員自治に基づく自律的運営を基礎とし、また、学問の多様性・継続性を維持すべき社会的な使命を負うなど、営利を追求するコーポレート・ガバナンスとは本質的に異なる点も多いことに留意する必要がある。
- 特に、専門家集団として自律的な活動を行うことのできる教授会のような合議制の組織は、大学固有の組織である。重要な改革を行う場合、教授会での議論を経ることが一般的であるが、そうしたプロセスは、一見、効率性と相反するように見えるかもしれない。  
しかしながら、教授会は意見調整の機能を持っており、迅速かつ効果的に大学改革が進展させるためには、学長のリーダーシップの下、教授会の理解と協力は不可欠である。構成員をいかにやる気にしていくか、トップの手腕が問われるのは株式会社と同じである。

### 3. 諸外国と我が国の大学ガバナンス

#### （アカデミックな事項についての教員参加）

- 大学制度は、中世ヨーロッパの大学を起源として、国際的に発展してきた制度である。各国の国情によりその形態は極めて多様であるため、以下には主要国における代表的な例を取り上げるが、いずれにも共通することは、アカデミックな事項については、教員組織（教授団）に広範な権限が認められていることである。

<sup>12</sup> 1990年代以降、度重なる企業の不祥事の発生等に対して、企業経営を監視していくという観点からコーポレート・ガバナンス（企業統治）について活発に議論されたが、近年では、企業の競争力向上の観点からも議論されるようになっていく。

- アメリカでは、全学的な教員組織である大学評議会（Academic Senate, Faculty Senate 等）が、教育課程や学位、教員人事等に関する事項について、理事会から権限を委譲されており、実質的な意思決定は、大学評議会の下に設置されている委員会で行われている例が数多く見られる<sup>13</sup>。
- イギリスでは、1992 年以前からの旧大学と、同年以降に大学に昇格した新大学とで制度が異なるが、旧大学においては、大学の運営については地方当局、産業界、卒業生代表などから構成されるカウンシルが権限を有しているが、アカデミックな事項については、教員から構成されるセネトに権限が委譲され、セネトが決定権を有している。
- フランスでは、大学の基本方針や予算・人事等に関する重要事項について決定権を有する管理評議会、教育課程や研究、研究業績等の教員の資格審査等について審議を行う学術評議会、教育の基本方針や学位授与、学生支援の諸方策などについて審議を行う大学研究生活評議会の三つの評議会が、大学運営において重要な役割を果たしてきた<sup>14</sup>が、いずれについても、教員が主要な構成員となっている。
- 連邦制が採用されているドイツでは、州ごとに大学のガバナンスに関する法令が異なり、多様化が進んでいる。ただし、一般的な制度としては、構成員の過半数が教授から成る評議会において、学則の決定や学長部構成員の選挙等を行い、学部に設けられる学部評議会は、各組織に関する教育及び研究のあらゆる事柄を所掌している。
- 以上を踏まえると、我が国の大学が国際的通用性のある大学として評価されるためには、アカデミックな事項についての教員参加は必須であり、大学のガバナンスを検討する上でも、学長・理事長が最終決定を行うまでの過程における適切な教員参加の在り方について考えることが必要である。

<sup>13</sup> アメリカでは、1966 年に American Association of University Professors (AAUP, 米国大学教授協会), American Council on Education (ACE, 米国教育審議会), Association of Governing Boards of Universities (AGBU, 米国大学理事会協会)が” Statement on Government of Colleges and Universities” (「大学の統治に関するステイトメント」) を採択している。ステイトメントでは、理事会や学長、教授団の役割がそれぞれ明記されているが、教育課程や授業科目、指導方法、研究、教員の待遇等については教授団が主要な責任を負うこと、また、研究者の適正の判断は基本的に教員組織の責任によって決定するとされている。

<sup>14</sup> フランスでは 2013 年 7 月に制定された高等教育研究法において、従来の学術評議会と大学研究生活評議会は、新たに設けられた学術評議会に改組されている。



### (我が国の大学の特徴)

- 我が国の大学においても、伝統的に、学部教授会を中心に教員組織に広範な権限が認められてきたと言える。その意味では、諸外国と同様に教員参加が行われてきたと言える。我が国の大学の特徴を指摘するとすれば、次の二点が挙げられる。
  
- 第一に、我が国の大学における、人材の流動性の低さである。これは、我が国の企業や官公庁等における新卒一括採用・終身雇用という雇用慣行を考慮する必要があるとしても、諸外国の大学と比較する限りでは、我が国の大学の人材の流動性は決して高いとは言えないと指摘されている。とりわけ、大学のマネジメントに携わるような学長、副学長、学部長といった執行部クラスの人材については、内部から選任されるケースが多く、執行部にマネジメントの経験・能力のある適任者を選任することが難しくなっている場合もある。
  
- 第二に、我が国の大学は、諸外国の大学と比べると、特に一部の大学において、学部段階が非常に大規模であるという指摘である。例えば、米国の研究大学では、学部 (Undergraduate College) は比較的小規模で、大学院が中心であるのに対して、我が国の研究大学では、学部の規模が非常に大きく、大学院の方が小規模になっているケースが多い。学部数が多いほど、学長が各学部の状況を適切に把握した上でリーダーシップを発揮することは困難となり、各学部の独立性が高まることにつながっていると指摘されている。
  
- 我が国の大学におけるガバナンスを考慮していく上では、こうした事情を十分に考慮した上で、我が国の大学の制度設計に合わせて、現実的かつ実行性のあるガバナンス改革を行っていくことが必要である。

### Ⅲ 大学のガバナンス改革の推進について

#### 1. 大学のガバナンス改革の目的

- 大学のガバナンス改革を行うに当たっては、まず何のために改革を行うのかその目的を共有することが重要である。
- 教育基本法（平成18年法律第120号）において、「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（第7条第1項）と規定している。  
また、学校教育法においては、「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」（第83条第1項）と定め、「大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（同条第2項）と規定している。
- こうした規定を踏まえると、大学のガバナンス改革は、大学の目的である教育、研究及び社会貢献の機能を最大化するものでなければならない。
- そのためには、大学の中に、研究分野、性別、年代、文化的背景等の異なる教職員、学生が切磋琢磨（せつさたくま）する環境を意識的に整備し、多様性を確保していくことが求められる。学長は、学内における資源配分に際しては、重点化・効率化の観点だけでなく、教職員の人事や学生の募集、部局横断的な大型研究プロジェクトの獲得等の様々な取組を通じて、大学全体の学問的多様性を戦略的に構築する観点からも、資源配分の最適化に努めるべきである。
- 国立大学法人については、少子高齢化の進展やグローバル化、新興国の台頭による競争激化といった社会経済状況の変化に対応するため、グローバル化やイノベーションの創出という視点を踏まえつつ、各大学の特色を一層伸ばし、その機能を強化していくことが強く求められている。このため、自主的・自律的な環境の下で、より個性豊かな国立大学を実現するという国立大

学法人化のメリットを生かし、その機能を強化していくためのガバナンスを確保していく観点からも、予算や評価に関する見直しを図りつつ、学長のリーダーシップの下で、教育研究組織や学内における資源配分について、恒常的に見直しが行われる環境を整備していく必要がある。

- また、国は、国公私立の設置主体の性格を踏まえ、多様な大学がそれぞれの特色を発揮できるように努めるべきである。特に、独自の建学の理念に基づいて設立された私立大学については、その歴史や伝統、規模や特色など極めて多様であり、それに対する十分な配慮が必要である。
- 大学ごとの多様性への配慮が求められる一方、大学は、各種の財政支援や様々な税制上の優遇措置を受ける、我が国の高等教育に責任を担う公共性の高い存在であることに鑑みれば、これに応じて社会的に求められるガバナンスを確保すべき責務を負うといえる。

## 2. 学長のリーダーシップの確立

- 学校教育法は、「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する。」と規定している（第92条第3項）。この規定は、学長が大学の全ての校務について、包括的な最終責任者としての権限を有するとともに、特に高い立場から教職員を指揮監督することを示すものと解されている。すなわち、法律上、学長には教育研究に関する最終的決定権と、所属する教職員に対する指揮監督権が与えられている。

しかしながら、長年の慣行を踏襲した内部規則等によって各学部に関限が配分され、学長がリーダーシップを発揮しにくい構造となっている場合が少なくない。そのため、これらの内部規則等が現時点のニーズに合ったものとなっているか、国の制度改正を踏まえつつ、各大学において総点検・見直しを行うことが必要である。

- 学長がリーダーシップを発揮して、大学の教育研究機能を最大限に高めていくためには、教職員に学長のビジョンを的確に伝え、その意欲と能力を最大限に引き出していくことが必要である。そのためには、所属教職員への明確なビジョンの提示と、丁寧な対話やコミュニケーションを図るなど、学長のビジョンへの理解を得ていくことが重要である。

- また、学長は、その改革方針について、経営協議会や理事会などの経営組織と十分に意思疎通を図り、経営面からの支持・支援を得ることが重要である。なお、必要に応じて、学生の意見を聴取することも有効である。
- こうしたプロセスを通じて、学長は、自らが策定する改革方針を、大学の経営状況や各学部における教育研究の実態を踏まえた、現実的で合理的なものとして仕上げていくことが可能となるのである。

### (1) 学長補佐体制の強化

#### (総括副学長等の設置)

- 国内において、急速な少子高齢化が進展するとともに、留学生の増加やオンラインでの授業の提供など、国境を越えた大学間の競争が激化する中、我が国の大学は今、これまでにないスピード感を持って改革を進めることが求められている。
- 教育再生実行会議や中央教育審議会においては、学士課程教育改革の推進<sup>15</sup>、大学教育の質的転換<sup>16</sup>、グローバル化に対応した教育環境づくり、社会人の学び直し機能の強化<sup>17</sup>や、能力・意欲・適性を多面的・総合的に評価・判定する大学入学者選抜<sup>18</sup>など様々な答申・提言が出されている。  
また、研究面での国際競争力の強化、大学・学部横断的な大型研究プロジェクトへの参加、研究費不正への対応、法人評価や認証評価を意識したPDCAサイクルの確立、イノベーション創出に向けた産学官連携や、地域活性化の中核的拠点の形成、基金の獲得等、幅広い活動が求められる中で、大学の「顔」としての学長に期待される役割はこれまでになく大きい。
- こうした大学改革に対する期待に正面から応えていくためには、学長が強力なリーダーシップを発揮し、全学的な視点から、教員一人一人の意欲と能力を最大限に引き出していくことができるようなマネジメントを可能とする効果的なガバナンスの仕組みを構築することが必要である。

<sup>15</sup> 中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」（平成20年12月24日）

<sup>16</sup> 中央教育審議会「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」（平成24年8月28日）

<sup>17</sup> 教育再生実行会議第三次提言「これからの大学教育等の在り方について」（平成25年5月28日）

<sup>18</sup> 教育再生実行会議第四次提言「高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について」（平成25年10月31日）

- もっとも、様々な社会からの要請を受けて、学長が一人で改革構想を進めるということは現実的ではなく、学長を補佐するための各大学の実情に応じた体制を整備することが極めて重要である。
- このため、副学長、学長補佐、学長室スタッフなどの形で各部局の事情に通じた教職員を大学執行部に加える等、学長の意思決定をサポートする体制の強化を図ることが重要である。大学の判断により、縦割りの分掌業務ではなく、米国のプロボスト（Provost）のように、大学全体の予算、人事、組織改編の調整権を持ち、学長を統括的に補佐する副学長（総括副学長）等の設置も有効であると考えられる。

なお、国立大学法人について、理事の職務分担が事柄ごとに縦割りに細分化されてしまい、学長以外に、全学的な状況を把握できる者がいないとの指摘がある。学長が各理事の適切な役割分担を定めることが必要である。例えば、組織横断的な調整権を持つ「総括理事」を置くことなども検討すべきである。

#### （高度専門職の安定的な採用・育成）

- また、学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出したりしていくことが前提となる。そのためには、例えば、前者の例として、リサーチ・アドミニストレーター<sup>19</sup>（URA）やインスティテューショナル・リサーチャー<sup>20</sup>（IRer）、産学官連携コーディネーター等を、後者の例として、アドミッション・オフィサーやカリキュラム・コーディネーター等の人材を、大学本部が配置することが考えられる。また、その他にも、弁護士・弁理士等の資格保有者、広報人材、翻訳者等、高度な専門性を有する人材（「高度専門職」）を、各大学がその実情に応じて活用し、全学的な支援体制を構築していくことが重要である。
- これらの職員は、新たな職種となるため、これまでは競争的資金を原資とした任期付き採用となる例が多かった。しかしながら、こうした専門性を持

<sup>19</sup> 平成 21 年版科学技術白書では、米国のリサーチ・アドミニストレーターについて、「RA とは、競争的資金の獲得・管理を中心として、産学連携や法規制対応等を含めた研究の管理を行う専門職のことであり、RA が研究者の行う研究管理業務を 代行することで、研究者が研究に専念できるようになっている。」としている。

<sup>20</sup> 注釈 22 参照。

った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが重要である。

#### (事務職員の高度化による教職協働の実現)

- 事務職員については、従前は、大学間の人事交流が活発であった国立大学も含めて、同一大学内での勤務が続き、様々な職務環境において新たな知識やノウハウを学ぶ機会が少なくなる傾向にあると指摘されている。また、2年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難との意見もある。
- 今後、各大学による一層の改革が求められる中、事務職員が教員と対等な立場での「教職協働」によって大学運営に参画することが重要であり、企画力・コミュニケーション力・語学力の向上、人事評価に応じた処遇、キャリアパスの構築等についてより組織的・計画的に実行していくことが求められる。例えば、国内外の他大学、大学団体、行政機関、独立行政法人、企業等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや、社会人学生として大学院等で専門性を向上させることを積極的に推進すべきである。
- また、前述のURAやアドミッション・オフィサー、カリキュラム・コーディネーターをはじめとする、高度の専門性を有する職種や、事務職員等の経営参画能力を向上させるため、大学が組織的な研修・研究（スタッフ・ディベロップメント（SD）<sup>21</sup>）を実施することも重要である。

#### (IRの充実)

- 適切なガバナンスを働かせるためには、まず何よりも、学長が各学部の事情を十分に把握した上で、改革方針を策定していくことが必要である。学長を補佐する教職員が、大学自らの置かれている客観的な状況について調査研究するIR<sup>22</sup>（インスティトゥーショナル・リサーチ）を行い、学内情報の集約と分析結果に基づき、学長の時宜に応じた適切な判断を補佐することが重要である。

#### (全学的な会議体の活用)

---

<sup>21</sup> 事務職員や技術職員など職員を対象とした、管理運営や教育・研究支援までを含めた資質向上のための組織的な取組を指す。

<sup>22</sup> 一般に、教育、研究、財務等に関する大学の活動についてのデータを収集・分析し、大学の意思決定を支援するための調査研究を指す。IR活動に従事する者が、インスティトゥーショナル・リサーチャー（Institutional Researcher, "IRer"）と呼ばれる。

- また、全学的な意思決定に際して、各学部長がそれぞれの学部で案件を持ち帰り、学部教授会の意見を聴いてから判断する慣行がある場合、大学全体としての意思決定を遅延させているとの指摘もある。そこで、全学的な意見の調整の仕組みが整備されていない場合には、例えば、「大学運営会議」「大学経営会議」等の形で、学長や副学長、学部長等の執行部から構成される会議体を設置し、当該会議体の場において、全学的な意見を集約し、学長の意思決定を円滑化することも考えられる。その際、学部長はその職務として学部を代表し意見を述べることを求められる。

また、全学機構<sup>23</sup>のような、機動的な執行体制を整備することも有効である。

## (2) 人事に関する学長のリーダーシップ

- 学長の人事権については、大別して、①どの部署やポストに教員を配置するかという「配置」の問題と、②当該部署・ポストに、どのような教員を選ぶかという「選考」の問題とに分けて考えるべきである。

- ①の教員の「配置」については、大学の運営全般に関係する問題であり、学問分野の重要性や、大学としての「強み」等を考慮しつつ、学長が判断すべき事項である。

旧来行われてきたような、定年退職等で教員ポストが空席となった場合に、自動的にその組織の同じ学問分野・職階で後任の選考が行われるというような人事では、社会的な意義や当該大学としては重要性が低い分野をいたずらに存置することになりかねず、限られた学内資源を効率的に活用していくことができなくなる。学長は、大学のビジョンに基づき、大学全体の中で最も必要と考えられる部署に教職員ポストを柔軟に再配置していくことが必要である。

- 一方、②の「選考」については、原則として、高い専門性を有する教員組織が、合議制の機関において客観的な判断を行い、そうした教員組織の意見を十分考慮した上で、学長が最終決定を行う必要がある。

学長は、高い専門性を有する教員組織の審査を経て選考された候補者の採用に際して、大学の方針に合致しているかとの観点のほか、自らも大学における学問の多様性や個性化を推進する観点から、教授会での教員業績審査に

<sup>23</sup> 例えば、大阪大学では、総長を機構長とする未来戦略機構を設置し、部局横断的な事項について、副学長や関係部門長等から構成される機構会議において、予算や人事等について迅速な意思決定を行っている。 <http://www.iai.osaka-u.ac.jp/ja/mission>

際しての利害関係者の関与の有無や、教育研究業績が十分であることを確認しているか、といった選考の手續や、判断の適正性の確保に努めるべきであり、適正でない場合には、教授会に審査を差し戻すことがあってよい。また、教授会から複数の採用候補者の推薦を受けて、その中から採用することや、「選考」についての適正を担保するために、例えば、学長の下に特別の委員会を設置することなども考えられる。

なお、大学の国際競争力を高めるためには、優れた人材を国内外から広く集めることが重要であるため、新規の教員採用は基本的に公募とし、公正性・透明性を担保すべきである。

- 教職員の人事評価を行い、その査定結果に応じた給与制度を構築することも重要である。人事評価の基準を明確化した上で、特別に処遇すべき教職員を学部長から推薦させたり、目立った成果を上げている学部により手厚い予算配分をして処遇に反映させたりするなどして、より高い業績を上げた者がその職階にかかわらず正当に報われる仕組みを構築すべきである。
- また、若手の常勤ポストの拡充や年俸制の導入を図るなど、国内外の優秀な人材が大学に集まるような仕組みを整備していくことが必要である。

### (3) 予算に関する学長のリーダーシップ

- 学長が大学改革を行おうとするとき、改革のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分ができるかどうかは極めて重要である。予算編成の権限が学長にある場合も多いが、実際には、大半が人件費や維持管理費等の固定的な支出となるため、改革のために使うことのできる経費がわずかであることは多くの大学で指摘されている。
- そのため、まずは、学長がリーダーシップを発揮して、卒業生や関係企業、地域社会等から、学長のビジョンに対する理解を得て、寄附金等の拡充に向けて取り組むとともに、そのようにして蓄積した基金を適切に運用すること等を通じて、大学執行部に自由度のある予算を獲得していくことが必要である。
- 同時に、大学収入を各学部・学科に機械的に配分せずに、その一定割合を学長裁量経費・全学経費として確保して、各学部・学科の個性化に応じて、学内での競争的資金とするなど、学長の下で最適な資源配分を行い、大学改革を進める原資としていくことは極めて重要である。



#### (4) 組織再編等に関する学長のリーダーシップ

- 学問の進展や社会との関わりの中で、今後、大学がどうあるべきかを考えたとき、現行の組織では十分に社会的要請に応えられないと判断した場合には、組織体制の再編等の必要が生じる。

- 組織再編が学部教授会からの提案であったり、あるいは、新たな組織の新設等の場合には、学長が全体調整を図ったりすることによって、比較的円滑に実施することが期待できる。

しかしながら、予算や定員、教員ポストの削減等、痛みを伴うような組織再編が必要である場合には、各学部や教員の教育研究に直接影響するため、学内からの強い抵抗もあり得るため、学長のリーダーシップが大きく問われることになる。

学長は、大学の将来ビジョンを明確にしながら、ビジョンを実現していくための強い意思とぶれない改革方針を持ち、同時に、IR等を通じた客観的・合理的なデータに基づく説明を通じて、直接関係する教員や学生等をはじめ、学内外の理解を得て、最終的には学長が責任を持って、大学の経営方針を踏まえた改革を推進していくべきである。

### 3. 学長の選考・業績評価

#### (1) 学長に求められる役割の明確化

- 現在、国立大学法人の学長選考会議、公立大学法人の学長選考機関<sup>24</sup>、私立大学の理事会や学長選考委員会などの学長を選考する組織（以下、学長選考組織）が、それぞれ学長の選考を行っているが、大学運営において学長に求められる役割に照らして、その選考方法が十分に適切なものかどうか、慎重に吟味する必要がある。

- 本来、学長選考組織は、学長に求められる職務や資質・能力についての考え方を明示した上で、学長選考を行うべきである。しかしながら、学長選考に際して、こうした情報が事前に十分明示されていなかったり、事実上、教職員による投票の結果を追認することになっていたりするような例などもあり、一部には、学長選考組織が、主体的に選考を行っているとは言い難い状況も見られる。

<sup>24</sup> 国立大学法人法第12条、地方独立行政法人法第71条

- 今後、少子高齢化の進展等に伴い、大学の経営状況が厳しさを増す中で、大胆な組織再編や、限られた資源のより一層効率的な配分など、学長は、これまで以上に高い識見を持ちながら、強力なリーダーシップを発揮して大学改革を進めていくことが求められる。

そのためには、まず何よりも、学長選考組織が将来の大学のミッションを見通した上で、ミッションの実現に向けて大学を委ねられる人材を獲得するため、求めるべき学長像を明確に示し、候補者のビジョンを確認した上で決定すべきである。そのため、現在の学長選考方法が、そうした学長を選考するために適した方法なのか、再点検し、見直していくことが必要である。

- 例えば、米国においては、学長選考に際して、学長の職務内容（job description）を明示した上で、広く公募することが一般的である。すなわち、学長として達成すべきミッションや、候補者に求められる大学マネジメントの経験、教育研究に関する業績等をあらかじめ示した上で、学長選考委員会（Search Committee）が、人材サーチ会社なども活用しながら幅広く人材を集めている。こうした取組も参考になる。

- なお、私立大学については、制度上、学校法人の役員である理事長や理事と、学校法人が設置する大学の学長は区別されており、学長と理事長・理事が兼務される場合もあるが、それぞれに適した資質・能力を有する者を選考する仕組みとなっている。

## （２）国立大学法人等における学長選考

- 国立大学法人や公立大学法人については、学長は、「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者」とされている<sup>25</sup>。すなわち、法人化までは教育研究に関する意思決定機関であった学長が、法人の経営についても一体的に責任を負うこととされたが、そのことによって、当然、学長の職務内容や、求められる資質・能力も変容している。

- 法律上も、学長選考の方法について、きめ細かく規定が設けられている。国立大学法人については、教育研究評議会に所属する学内委員と経営協議会に所属する学外委員が、それぞれ同数から構成される学長選考会議におい

---

<sup>25</sup> 国立大学法人法第 12 条第 7 項、地方独立行政法人法第 71 条第 6 項

て学長を選考することとされており、学内及び学外の意見が、学長選考に適切に反映されるような仕組みが設けられている。

公立大学法人についても、法律上、学長選考機関を設置することとされ、その構成員についても、教育研究審議機関と経営審議機関に属する委員それぞれから選任することとされているなど、学外の意見や経営面の観点も踏まえた学長選考が行われるようにしている。

- 法的にはこのような制度が設けられているにもかかわらず、一部の国立大学等では、その内部規則等において、法人化以前と同様に、実質的に教職員による意向投票の結果をそのまま学長選考に反映している場合も見られる。しかしながら、学内外から幅広く人格識見ともに優れた人材を学長に登用しようとする法制度の趣旨からして、過度に学内の意見に偏るような選考方法は適切とは言えない。

学長選考組織が、主体性をもって、意向投票の結果を自らの選考の参考の一つとして活用することはあり得る。例えば、学長選考組織が大学に求められる学長像にふさわしい候補者を数名に絞り込んだ上で、候補者のビジョンを学内に示し、支持が得られる人物であるかを確認するために実施するなどの手続を、内部規則等を変更して規定しておくこと等が考えられる。

重要なことは、意向投票の結果は飽くまで参考の一つであり、学長選考組織がその権限と責任において学長を最終的に決定すべきということである。

- なお、学長選考組織の構成員には、地域関係者、卒業生、保護者等にも人材を求め、大学のステークホルダーが幅広く参画するような構成とすることが適当である。なお人選に当たっては、審査の公平性等の観点に十分に配慮することが必要であろう。

### (3) 学長の任期

- 学長の任期については、現在、国立大学法人及び公立大学法人では、2年以上6年を超えない範囲とされている<sup>26</sup>が、再任されることができると法定されている<sup>27</sup>。私立大学については法律上の規定はなく、各大学の判断に委ねられている。

学長の任期については、基本的に各大学が判断すべき事柄ではあるが、過度に短い場合には、大胆な改革を行うことは困難であり、各大学の中長期的

<sup>26</sup> 国立大学法人法第15条第1項、地方独立行政法人法第74条第1項

<sup>27</sup> 国立大学法人法第15条第4項、地方独立行政法人法第76条で準用する第15条第2項

なビジョンを踏まえながら、安定的なリーダーシップを発揮できるよう、それぞれに適した年数の任期を設定すべきである。

- 特に、国際的な競争力の高い欧米の研究・ユニバーシティにおいては、学長は、大学を代表して大学基金の構築に取り組む象徴的存在として、任期が長期化する傾向にあり、10年以上務める学長が増えている。我が国の研究・ユニバーシティにおいても、こうした国際的な動向や大学基金の構築のために学長が果たす役割などを総合的に考慮しながら、学長選考組織等において、より安定的な運営が可能となるような任期を設定していくべきである。
- 国立大学法人等については、学長が必要な任期を確保することができるよう、例えば、学長選考組織が、それまでの業績を確認し、優れた業績を上げていると判断した場合は、1期目の選考時には、学長選考組織が意向投票を行うことが適当と判断した場合であっても、再任時には意向投票を行わずに再任を認める等、柔軟な手続にしておくことも重要である。
- なお、国立大学法人については、学長の任期の開始時期が、中期目標期間の開始年度と必ずしも合致しないため、前学長との関係で、現学長がリーダーシップを発揮しにくい場合も見られる。そこで、国立大学法人は、より改革を進める観点から中期計画等の変更手続を積極的に行い、国は、国立大学法人評価委員会の意見を聴きつつ適切に対応していくようにすべきである。

#### (4) 学長の業績評価

- 学長選考組織において選考した学長の業務執行状況については、学長選考組織自身や監事による恒常的な確認が必要である。

学長選考組織については、学長選任時のみ活動し、それ以外は事実上休止している例も見られるが、本来、一過性の職務ではなく、学長の選任後も、その職務が適切に遂行されているか評価することによって、初めて、選考の適正性を担保することができる。また、学長を適切に評価することができる委員を選任することが必要である。

また、後述するとおり、日常的な業務執行状況については、監事が監査を行うこととされており、監事による業務執行状況の監査も学長の評価の重要な要素である。学長選考組織においても、監事との意見交換などを通じて、学長の職務状況を適切に把握していくことが求められよう。

- 学長選考組織や監事は、学長に対してできる限り支援や助言を行うべきであるが、それでもなお、十分な業務執行が行われていないと判断される場合には、学長選考組織は任命権者に対して学長の解任を申し出る責務がある<sup>28</sup>。
- 特に国立大学法人及び公立大学法人では、学長に権限と責任が集約されていることの帰結として、学長の評価体制を確立した上で、業務の実績が悪化した場合、法令の規定に基づき、任期の途中であっても交代することを想定した制度を、内部規則等で整備する必要がある。

#### 4. 学部長等の選考・業績評価

- 学部長は、「学部に関する校務をつかさどる」と規定されている（学校教育法第92条第5項）。学部長は、学部の教育研究に対して責任を負う立場にあり、学部教員の代表者であるが、同時に、国立大学法人等の学長や学校法人の理事会から任命される立場として、全学の方針と学部との間の調整役としての役割が求められる。
- 学長等は、学長のビジョンや大学の経営方針を共有して適切な役割を果たすことのできる学部長を任命することが必要である<sup>29</sup>。しかしながら、現状の学部長の選考は、「当該学部の教授会の議に基づき、学長が行う。」としている教育公務員特例法<sup>30</sup>に由来する慣行から、教授会での意向投票の結果がそのまま尊重される場合が多く、持ち回りになっている場合すら見られる。学部長についても、その職責を果たすにふさわしい人材を選考できる仕組みになっているかどうか大学全体で再点検すべきである。例えば、複数の候補者の中から学部長を指名するなど最終的には、理事会や学長の判断により学部長を任命すべきである。
- なお、学部長の業績の評価は学長が行うべきこと、また監事が学長と学部長の関係や、学長のビジョンや大学の経営方針の下での各学部の取組の状況まで含めて監査を行うことが必要である。

<sup>28</sup> 国立大学法人法第17条4項、地方独立行政法人法第75条

<sup>29</sup> 平成24年8月の中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて（答申）」では、「学部長の選任に当たっては、学長のリーダーシップの下で教学マネジメントを担い、大学教育の改革サイクルの確立を図るチームの構成員としての適任性という観点も重視する。」とされている。

<sup>30</sup> 第3条第3項

## 5. 教授会の役割の明確化

### (1) 教授会の審議事項の明確化

- 学校教育法第93条は、「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない」と規定している<sup>31</sup>。同条に規定する「重要な事項」について、その内容が必ずしも明確でないため、国公立大学の法人化まで適用されていた教育公務員特例法において、学部教授会が学部長選考や教員人事、勤務評定についての権限を認められていた頃の影響で、現在でも学部教授会の審議事項が大学の経営に関する事項まで広範に及んでおり、学長のリーダーシップを阻害しているとの指摘がある。
- 同条は、大学の特質を踏まえて、「重要な事項」の詳細を規定せずに、各大学の裁量に委ねたものであるが、その解釈については、教授会が、学校教育法に基づいて設置されている機関であることに立ち返って考える必要がある。前述のとおり（図1参照）、そもそも学校教育法は、教学面を規定する法律であり、国立大学法人法や私立学校法等のように経営面について規定するものではない。したがって、学校教育法に基づいて設けられる機関である教授会の審議事項は、当然に、教育研究に関することに限られると解される<sup>32</sup>。
- もっとも、大学の目的が教育研究そのものにあることから、教育研究に関する事項と経営に関する事項を明確に分けることは困難な面がある。例えば、学部・学科の廃止やキャンパスの移転といった事柄については、純粋に経営

<sup>31</sup> 戦前期においては、教授会は帝国大学令及び官立大学令に基づいて規定されており、私立大学においては法律上の機関としては設けられていなかったが、戦後になって制定された学校教育法では、国公立を通じて、すべての大学に教授会を置くものとされた。

<sup>32</sup> 平成11年に旧国立学校設置法が改正された際に、同法において、国立大学における教授会の審議事項は以下のように明確化されている。

(教授会)

第七条の四

1～3 (略)

4 第一項及び第二項の教授会は、次の各号（第一項第四号及び第五号並びに第二項第二号に掲げる組織に置かれる教授会にあつては、第三号）に掲げる事項について審議し、及び教育公務員特例法の規定によりその権限に属させられた事項を行う。

一 学部又は研究科の教育課程の編成に関する事項

二 学生の入学、卒業又は課程の修了その他その在籍に関する事項及び学位の授与に関する事項

三 その他当該教授会を置く組織（前項の規定により第二項各号に掲げる組織の教授が所属することとされた教授会を置く組織にあつては、当該各号に掲げる組織を含む。）の教育又は研究に関する重要事項

5～7 (略)

的な事項であるとする指摘もあるが、大学における教育研究 — そこで学んでいる学生の教育環境や、研究の多様性・継続性の維持等 — に大きく影響する事項でもある。

- 問題は、本来学長や理事会に最終決定権がある事項について、直接責任を負う立場にない教授会の議決によって、学長や理事会の意思決定が事実上否定できるような、権限と責任の不一致が生じる場合である。そのような場合には、ガバナンス体制が不明確になっていると言わざるを得ないが、内部規則等において教授会に決定権が認められている大学も多いとの指摘もある。学長や理事会が最終的な経営責任を負うこととされている現行制度の趣旨を踏まえ、各大学において、教授会に決定権を付与するような内部規則等について、権限と責任の明確化の観点から総点検・見直しを行うことが必要である。

- 教授会については、専門的知見を持った教員から構成される合議制の審議機関であることを踏まえると、学校教育法に規定する、教授会<sup>33</sup>が審議すべき「重要な事項」の具体的内容として、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育研究業績等の審査等については、教授会の審議を十分に考慮した上で、学長が最終決定を行う必要がある<sup>34</sup>。

## (2) 教授会の設置単位の再点検

- 教授会について、法律上は「大学には・・・教授会を置かなければならない」と規定されているにとどまり、その設置単位については、各大学の判断に委ねられている。法律上の「教授会」とは、教授を中心とする教員団による合議制の審議機関を意味するものであり、学部教授会や研究科教授会だけを指すものではない。既に、各大学においても、全教員から構成される全学教授会、学部や研究科ごとの教授会、学科や専攻ごとの教授会など、様々なレベルで教授会が組織されているほか、例えば、教育課程編成委員会や教員人事委員会などの形で、機能別に教授会が組織される場合もあるなど、柔軟な教授会の設置形態が見られる。

<sup>33</sup> 学校教育法第93条の「教授会」は、学部教授会や研究科教授会に限らず、全教員から構成される全学教授会、学科や専攻ごとの教授会、機能別の教育課程編成委員会や教員人事委員会など様々な形態を含むものである。学部制を採用しない筑波大学や金沢大学の事例については、脚注35参照。

<sup>34</sup> 教授会の歴史的な形成過程に鑑みても、教授会が、学術コミュニティの将来的な構成員としての学生の身分に関することや、学生に教授する内容としての教育課程の編成に関することや、当該教育課程を適切に修了したことの証左である学位の授与、また、同僚(peer)となる教員の専門性の審査について、中心的に審議を行ってきたという経緯がある。

- その中で、最も定着しているのが学部教授会であろう。一般に、入学試験や教育課程の編成、卒業の判定や学位授与など、教育研究に関するほとんどの事項が学部単位で行われてきたという経緯があり<sup>35</sup> <sup>36</sup>、人事を含めて、大学のガバナンスは、教授会を中心に行われるべきと考える教員の意識も根強い。
- 教育研究に関わる多くの事項が、学部ごとに完結することとなり、責任関係が分かりやすい一方、学長がリーダーシップを発揮して、例えば、全学共通教育の改善や入学者選抜制度の見直しなどの取組を進めようとしても、個別の学部の反対によって進まない場合があるとの指摘もある。
- しかしながら、「大学の自治」の趣旨は、公権力から大学への不当な介入を排除するものと解されており、大学運営の範疇（はんちゅう）にある事項に、学部にも所属する全ての教員が、意思決定に関与しなければならないということの意味するものではない<sup>37</sup>。
- 必ずしも学部ごとに教授会を置かずに、教育課程委員会や教員人事委員会などの形で、それぞれの分野で能力のある適任者を選任することは可能であるし、より実質的・積極的な議論が期待できる場合も考えられる。また、全学的な重要事項については、学部教授会の意見を参考としつつ、全学的審議機関で審議することが適当な場合も想定される。

したがって、例えば、学部ごとの専門教育に関する事項は教授会で審議を行いながらも、全学共通教育の編成など全学に関することについては、全学的な委員会組織などを設置して審議を行うといったことも可能であり、こうした手法を活用することが考えられる。

### （3）教授会の審議事項の透明化

- 教授会は学校教育法に基づいて、教育研究に関する重要な事項について審議する機関とされているが、教授会が具体的にどのような事項について審議

<sup>35</sup> 学校教育法は、学部を置くことを「常例とする」としている（第85条）が、学部以外の基本組織として、例えば筑波大学の学群制、金沢大学の学域・学類制など多様な形態が採られている場合には、学部ごとの教授会ではなく、委員会組織に代えることも可能である。

<sup>36</sup> 平成11年に旧国立学校設置法が改正された際にも、国立大学の教授会の設置単位が、学部又は研究科であることが明示されている。前掲注釈32参照。

<sup>37</sup> 例えば、甲南大学事件（大阪高判平成10年11月26日）は以下のように判示している。「…人事に関する大学の自治は、寄附行為の定めるところにより業務決定機関である理事会に委ねられているのであって教授会にはその権限がなく、また学問の自由は各教員に保障されているとはいえ、そのことを根拠に、当然に、教員の解雇については教授会の解任決定が必要且つ有効要件であって、この決定が理事長の前記任免権限を羈束すると結論づけることは到底できない。」



しているのかは、教授会が構成員以外の参加を予定しておらず、構成員も教授、准教授等の常勤教員に限られている場合が多いことから、一般に知られることは少ない。

- 教授会においては、日常的には、国の動向を含む本部からの連絡事項の伝達や、次年度の授業担当の調整や本部の委員会への推薦者の決定等事務的な手続も行われている。もとより、教授会は、学生の入学や卒業の判定や学位に関する審査、不正行為等に対する懲戒、教員の資格審査など人事に関する事項など、秘密性の保持が求められる事柄も多く、一般的に公開すべきではない。しかしながら、教授会の役割等について、教授会が実際にどのような事柄を審議し、各大学の教育研究を高める上でどのような役割を果たしているのかを可視化していくこともまた重要である。

既に一部の大学においては、教授会の議事概要や審議事項等をホームページ上で公開するなど、教授会の情報公開の動きも出始めており<sup>38</sup>、各大学や学部等が、積極的に教授会における審議事項の透明化を進めていくことが期待される。

- なお、ステークホルダーへの説明責任は情報公開により果たしていくことが重要であることから、役員会や理事会といった法定の会議体での重要な意思決定についても、情報公開を推進していくことが必要である。

## 6. 経営組織等と教学組織との関係整理

- 大学の運営に際しては、国立大学の経営協議会や公立大学の経営審議機関、私立大学の理事会のような経営組織と、学長や学部教授会、国立大学の教育研究評議会や公立大学の教育研究審議機関などの教学組織との権限関係が問題となることが多い。
- 本来、経営事項については経営組織が、教学事項については教学組織が審議・決定すべきであるが、大学が教育研究を行うことを目的として設置されていることから、前述のとおり、実際には、経営事項と教学事項を峻別（しゅんべつ）することは困難な面もある。

---

<sup>38</sup> 例えば、東京工業大学では、教授会の議事概要をホームページ上で公表している。  
[http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/other/minutes\\_faculty.html](http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/other/minutes_faculty.html)

このため、経営的要素が強い事項について、教学組織が教育研究の観点から意見を述べることも想定され得るが、重要なことは、最終的に責任を負う機関が、その権限で判断しているかどうかである。

#### (経営協議会と教育研究評議会)

- 国立大学法人については、法律上は、教育研究評議会と経営協議会の審議事項は明確に区別されている<sup>39</sup>が、現実には、同じ案件がそれぞれの機関に提示されて、別々に審議が行われている実態も指摘されている。法令上、各機関が本来審議すべきとされている事項に絞って、適切な審議がなされるような議事運営を行うことが必要である。
- また、経営協議会には学外委員が多いことから、経営に関する重要事項が必要なタイミングに審議されない可能性も指摘されているため、持ち回りで開催したり、欠席した委員の意見を聴取する機会を設けたりするなどの工夫も含め、経営協議会が審議することとされている経営に関する重要事項が、適切に審議される運営を行うことが適当である。
- 国立大学法人法では、経営協議会の学外委員を2分の1以上と法定している<sup>40</sup>が、この規定は、国立大学の運営に学外者の意見を的確に反映させる趣旨であると解される。学外委員が大学に関して十分な情報を持たない、あるいは、会議への欠席等により、会議の実態が、学内委員中心の運営になっているとの指摘もある。法律の趣旨を十分に踏まえて、学外委員の意見が適切に反映されるような運用が行われるよう、委員の選任や会議の運営に配慮すべきである<sup>41</sup>。

#### (公立大学における経営組織と教学組織の関係)

- 公立大学では、設置主体としての地方自治体（首長、議会）の意向が教学面に大きく働く傾向がある。
- 公立大学は、当該地域のニーズに応じて設立されたという経緯があるため、学部・研究科のみならず、大学そのものも自治体のイニシアティブの下で見直しが図られる場合も少なくない。

<sup>39</sup> 国立大学法人法第20条第4項、第21条第3項。なお、公立大学法人については、地方独立行政法人法第77条1項及び3項参照。

<sup>40</sup> 国立大学法人法第20条第3項

<sup>41</sup> 公立大学法人についても、基本的な制度設計は国立大学法人と同様であるが、より柔軟な制度設計になっている。

しかしながら、地域の学生を教育し、地域に役立つ研究を機動的に行う組織である公立大学が、安定的に教育研究活動を行うことは重要である。

- 大学の経営側も、これまでの強みを生かそうとする教学側の考え方を十分に聞きながら、互いの理解と調和の下で、学長がリーダーシップを取りやすいよう支えていくことが必要である。

#### (学校法人の理事会と私立大学の教学組織)

- 私立大学については、設置者である学校法人がその運営についての責任を負う。学校法人においては、理事会が最終的な意思決定機関として位置付けられており、理事会は、設置する私立大学の教育研究状況を適切に把握した上で、必要な支援を行うとともに、予算編成、教職員や学生の定数管理、組織の再編における工夫等、学内資源の効果的な配分に努め、設置する私立大学が、特色ある教育研究機能を最大限に発揮できるように担保していく責任を負う。
- 理事会は、学校法人の経営に対して最終的な責任を負う。したがって、私立大学の予算編成・配分、教職員や学生の定員管理、組織の再編等に関することについては、教学組織の意向を十分に聴取しつつ、その権限と責任において最終決定すべきである。
- 一部には、大学の学部や学部教授会が、経営に関する事項についても事実上の決定権や拒否権を有しているとの指摘もあるが、権限と責任の所在の一致という観点からすれば、経営に最終的な責任を負わない組織が経営事項について決定することは、理事会からの権限の委任がない限り、適切とは言えない。
- 一方、理事会が教育研究に関する事項について、教学組織の意向を十分に尊重することも必要である。特に、学生の入学や卒業の審査、学位授与の審査、教員の研究業績等の審査等、高い専門性ととも公平性・透明性も求められる事項については、原則として教学組織の意見を尊重することが求められる。
- なお、経営事項と教学事項を調整するための仕組みとして、法律上は、大学の学長が学校法人の理事として経営に参画する制度が設けられている<sup>42</sup>が、

---

<sup>42</sup> 私立学校法第 38 条第 1 項第 1 号

大学における実例を見ても、学長だけでなく、副学長や学部長を理事とするなど教学面にも配慮した理事会の構成としたり、理事会と大学執行部が定期的に意見交換を行う場を持ち、双方の意思疎通を図ったりしている事例など、様々な取組が行われており、参考となろう。

## 7. 監事の役割の強化

- 大学は国公私を問わず公教育を担っており、また国・地方からの財政的支援や税制面での優遇措置を受けていることから、極めて高い公共性を有している。また、大学を取り巻くステークホルダーは、学生、父母のみならず教職員、地域住民等その範囲は非常に広い。こうした大学を運営する法人の公共性及び運営の適正性を確保するため、監事の役割は非常に重要である。
- 監事は、単に財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考方法や大学内部の意思決定システムをはじめとした大学ガバナンス体制等についても監査することが必要である。監事が各々のキャリアの強みを生かしつつ、広範な業務に取り組むことができるよう、そうした役割を担うにふさわしい監事を、広く学外を含めて求めることが重要である。
- 監事がこうした役割を果たしていくためには、重要な会議への出席、事務局からの資料提出、情報提供、内部監査組織の充実など様々な観点からのサポート体制の整備とともに、大学の規模等に応じて、できる限り常勤の監事を配置するように努めていくべきである。
- また、限られた体制の中で、効率的な監査を行うために、例えば、年度ごとに「ガバナンス改革」「入学者選抜」「研究不正対策」「教学と経営のバランスのとれた運営」等とテーマを設定したり、あるいは、特定の学部等を重点的に監査したりするといった、メリハリをつけた監査を行うための工夫も重要である。同時に、大学は、学長や理事会の責任において、監事による監査の結果を重く受け止めて、適切な改善方策に取り組む責務を負う<sup>43</sup>ことに、改めて留意すべきである。

---

<sup>43</sup> 大学の設置者である国立大学法人、公立大学法人、学校法人においては、監事の監査結果を踏まえて、学長が適切な改善措置を行うことができるよう支援していくべき責務を負う。

## 8. その他のガバナンス改革

### (1) 大学評価を活用したPDCAサイクルの確立

- 現行制度において、大学は、その「教育及び研究，組織及び運営並びに施設及び設備」の状況について毎年度の自己点検・評価を行うとともに、7年に1度、認証評価機関による認証評価を受けることが義務付けられている<sup>44</sup>。また、国立大学法人については、これらに加えて、国立大学法人評価委員会によって、各事業年度の業務の実績に係る評価及び中期目標の達成状況の評価を受けることとされている<sup>45</sup>。
- これらの大学評価は、大学のガバナンスの在り方を見直すための好機である。大学内部の意思決定過程や各機関の権限関係等について、改めて学内外の幅広い関係者の視点から評価を受けることで、より質の高い教育研究成果を発揮するようガバナンスの改善を図っていくことが期待される。
- 新たなガバナンスの仕組みの下で教育研究を展開し、その成果について、再度大学評価を受け、改善につなげる、といったように、ガバナンスの見直しを、大学評価を含めた恒常的なPDCAサイクルの中に位置付けて、不断の見直しを行っていくことが重要である。

### (2) FD, SDの推進

- 大学は、大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）により、「当該大学の授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するものとする」と規定されている<sup>46</sup>。この規定は、いわゆるFD（ファカルティ・ディベロップメント<sup>47</sup>）の実施を義務付けたものであるが、学長のビジョンや大学の経営方針、大学に関する法制度やその解釈、内部規則等の見直し等に関することについても、例えば、年度始めや新規採用、学長の交代等に際して説明会を開催したり、オンラインの研修を活用したりする等、

<sup>44</sup> 学校教育法第109条。なお、専門職大学院については、5年に1度の認証評価が義務付けられている（学校教育法施行令第40条）。

<sup>45</sup> 国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第32条及び第34条

<sup>46</sup> 第25条の3

<sup>47</sup> 平成24年8月の中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」では、ファカルティ・ディベロップメントについて、「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。具体的な例としては、教員相互の授業参観の実施、授業方法についての研究会の開催、新任教員のための研修会の開催等を挙げることができる。なお、大学設置基準等においては、こうした意味でのFDの実施を各大学に求めているが、単に授業内容・方法の改善のための研修に限らず、広く教育の改善、さらには研究活動、社会貢献、管理運営に関わる教員団の職能開発全般を指すものとしてFDの語を用いる場合もある。」としている。後段で言及しているように、授業内容や方法の改善だけでなく、ガバナンスに関する研修等も積極的に行っていくことが求められる。

様々な機会を活用して、積極的に周知することが望ましい。

「高度専門職」や事務職員に対しても同様の研修等（スタッフ・ディベロップメント（SD））の機会を設け、ガバナンス改革について、全教職員の理解を促進すべきである。

### （３）人材の流動性の確保

- 我が国の大学教員が内向きの議論をしがちだと指摘される背景には、人材の流動性が諸外国に比べて低く、所属組織とは異なるガバナンスについて意識したことがある人材が少ないことにも一因があると考えられる。

このため、所属大学以外の組織での経験を持つ人材を確保していくことが極めて重要であり、国内外を対象にした公募の導入等を通じて、各大学においては、国内外の大学・研究機関だけでなく、国際機関や民間企業も含めた幅広い勤務経験を促進すべきである。

### （４）経営能力のある教職員の育成

- 大学による自主的・自律的なガバナンス改革を継続していくためには、若手やマネジメント能力の高い教職員を積極的に起用することによって、早い段階から大学経営の感覚を身に付けさせるとともに、学内や大学団体等の研修、人事交流等を通じて、将来の執行部人材として育成していくことが重要である。
- また、学長をはじめとする執行部や学部長等も、大学団体等が実施する研修に参加する等、不断の研鑽（けんさん）が求められる。

### （５）積極的な情報公開の推進

- 大学は、既に法令等で各種の情報公開が求められている<sup>48</sup>が、大学の教育情報の公表のための共通的な仕組みとして導入が検討されている「大学ポータルプレート（仮称）」やホームページ、パンフレットの工夫等により、積極的な情報公開をしていくことが重要である。

---

<sup>48</sup> 大学には、自己点検・評価結果の公表（学校教育法第109条）、認証評価結果の公表（同第110条）、教育研究活動状況の公表（同第113条、学校教育法施行規則第172条の2）、成績評価基準等の明示（大学設置基準第25条の2）が求められている。

また、大学を設置する国立大学法人、公立大学法人、学校法人に対しても、各設置主体法に基づいて、中期目標・中期計画や財務情報などの各種の情報公開について規定されている。

## IV 国による大学ガバナンス改革の支援について

- 大学のガバナンス改革は、従前より繰り返し指摘されているところであるが、これまで述べてきたとおり、本来、各大学が自主的・自律的に行うべき性格のものであることについて、強く認識して改革を行っていくことが重要である。

一方で、大学自身の努力のみでは改善が困難な部分については、国において、制度改正や予算を通じた支援を行うことにより、ガバナンス改革が着実に進められるように後押ししていくことも必要である。

### 1. 制度改正を通じた支援

- 前述のように、我が国の国公立大学においては、戦後の長きにわたり、教育公務員特例法に基づく、学部教授会を中心とする大学運営が行われてきた。現在でも、教育公務員特例法の適用下で形成された慣行が、内部規則などの形で大学運営に踏襲されている場合も多い。また、建学の精神に基づき運営されている私立大学は多様な運営が行われているが、必ずしも時代の要請に応じた運営ができていない大学もある。
- 今後、少子高齢化やグローバル化が進む中で、国公私を問わず、大学運営においては厳しいかじ取りを求められる。そのような中で、各大学は組織のスクラップ・アンド・ビルドや、人事配置・予算配分の大胆な見直し等を積極的に行っていくことが必要になる。
- 国公立大学の法人化や私立学校法の改正から約 10 年が経過した今、改めて、各大学がそれぞれのガバナンス体制を見直し、限られた資源を最大限に効率的に活用できるように取り組んでいく必要がある。

そのためには、権限と責任の所在を改めて明確化し、大学運営に最終的な責任を負う学長の下で、適切な意思決定が行われるようにするとともに、責任を負うことのない組織による意思決定過程への関与の在り方については、積極的な見直しを図っていくことが必要であり、大学の取組を強力に支援するため、国は、ガバナンス改革を推進する上で、実効性のある制度改正を行う必要がある。
- 国の法令は、各大学の内部規則に優先するものであることから、法令に適

合しない内部規則は、当然、見直しを行う必要がある。各大学において、国の制度改正を受け、どの機関が決定に責任を持つのかを再確認し、権限の重複の排除や審議手続の簡素化、学長までの意思決定過程の確立を早急に図る必要がある。

- 教授会については、学校教育法第 93 条において審議することが求められる「重要な事項」として、専門的知見を持った教員から構成される合議制の審議機関としての教授会<sup>49</sup>の趣旨に照らして、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育研究業績等の審査等が、その具体的な内容であることを明確化するとともに、これらの事項については教授会の審議を十分に考慮した上で、学長が最終決定を行うことについて、所要の法令改正を行うべきである。
  
- 学長がリーダーシップを発揮していくためには、補佐体制の充実が必要であることから、IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等、今後、必要な制度の整備について、法令改正を含めて検討すべきである。

また、国際的な動向も踏まえた適切な任期が担保されるよう、学長選考方法の見直しと併せて、任期の在り方についても、中期目標期間等との整合性に考慮しながら、各大学の改革状況を踏まえて、必要な見直しを検討すべきである。
  
- こうした制度改正の効果等を踏まえながら、将来的には、学長と学部長の関係等についても、必要に応じて、関係法令の見直しを含めた検討を行っていくべきである。あわせて、社会の多様なニーズをより踏まえた大学の経営を確保していく観点から、国立大学法人の経営協議会の構成についても、関係法令の規定を含めて、検討を進めていくべきである。
  
- また、監事についても、特に教育研究の実施状況に対する監査や、ガバナンスの在り方を含めた大学運営全般について、的確な監査が可能となるよう、国は、こうした監事の監査体制を強化すべく、国立大学法人の監事について、監査報告書の作成、随時調査権、不正・法令違反等の学長への報告義務等を規定する法令改正について、独立行政法人における改革の動向を踏まえて、国立大学法人についても必要な措置を講じるため、できる限り早期に所要の

<sup>49</sup> 前掲脚注 33 参照。ここでの教授会は、必ずしも学部教授会や研究科教授会に限らない。



法令改正を行うべきである<sup>50</sup>。私立大学については、監事報告書の作成や報告義務等が既に明文化されている<sup>51</sup>が、その運用を更に実質化していくため、教員面の監査の在り方の先進事例について、国が情報を提供するなど、その内容の充実を図っていくことが求められる。

- 常勤監事が少ないとの指摘がある中で、大学の規模等に応じて、できる限り常勤監事の配置に努めることが期待される。監事の活動実態を踏まえながら、例えば、一定の規模を有する法人には1名以上の常勤の監事を置くこととする等、必要に応じて、制度改正を含めて検討することも考えられる。

## 2. 予算を通じた支援

- 国による財政的支援は、大学のガバナンス改革を進めるための有効な手法の一つである。大学のガバナンスが多様であり、かつ各大学において主体的に行われるものであることに十分配慮しながら、メリハリを利かせた予算措置を行うことで、大学のガバナンス改革を後押ししていくことが求められる<sup>52</sup>。

- 具体的な方策としては、大別して、
  - ① 学長のリーダーシップに基づいて効果的に配分を行うことができる裁量経費を拡充すること、
  - ② 大学のガバナンス改革を含む教育研究活動を支援すること、
  - ③ 補助事業等の要件として一定のガバナンス改革を求めるなど、間接的にガバナンス改革を促進していくこと、の3点が考えられる。

### (学長裁量経費の拡充)

- 1点目の、学長の自由裁量経費について、例えば国立大学について見ると、かつては、国から国立大学に対する支援が各学部の教員数・学生数に基づく予算配分が中心であったため、結果的に、各組織の硬直的な予算になりがちであった。

国立大学の法人化後は、国からの予算は国立大学法人に交付され、学内で

<sup>50</sup> 公立大学法人についても、地方独立行政法人制度全体の整合性に留意しつつ、国立大学や私立大学と同様の監事機能強化に向けて検討することが望ましい。

<sup>51</sup> 私立学校法第37条第3項

<sup>52</sup> 国の経済規模(GDP)に対して、教育機関への公財政支出は、OECD諸国の中で最低の水準であり、平成22(2010)年にはOECD平均が1.1%であるのに対して、日本は0.5%となっている。“OECD “Education at a Glance” (2013)参照。

の予算編成を経て学長裁量経費を措置することができるようになっているが、基盤的経費が削減されるとともに、大半が固定的支出であるため、実際には学長裁量経費の確保は難しいとの意見が多い。また、そうした状況は、公立大学や私立大学についても指摘されている。

○ 国は、第4期科学技術基本計画（平成23年8月19日閣議決定）においても、競争的資金等の間接経費を充実していくことが求められており、こうした方向性は、学長の裁量経費を拡充するための国の支援方策として有効である<sup>53</sup>。

○ 間接経費については、競争的資金等を獲得した研究者個人あるいは研究者が所属する組織に帰属すべきものと捉えられていることも多い。しかしながら、間接経費は、「競争的資金をより効果的・効率的に活用するために、研究の実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費を手当とする」（第2期科学技術基本計画<sup>54</sup>）ものであり、そのような理解は適切ではない。

すなわち、間接経費は、研究機関全体として管理すべき経費であり、本来、全学的な視点から配分されるべき予算であることを再認識すべきである。その上で、学長の責任と権限において、例えば、競争性の高い分野に重点的に予算配分する等、学長が効果的に間接経費を学内配分することが重要である。

○ また、プロジェクト型予算などの形で、大学本部に予算を付けることも考えられる。こうした事業では、学長が自由度の高い予算を獲得するとともに、特任教授などの形で、より柔軟な人事を行うことも可能になる。

かつてのG P（Good Practice）事業についての検証を行った調査検討会議の意見まとめ<sup>55</sup>においても、「学長が学部教授会の枠組みとは別に、自らのリーダーシップを発揮したパイロット・プログラムとしての役割を果たした」と積極的な評価を与えている。

#### （大学ガバナンス改革を含む教育研究活動等への支援）

○ 2点目の、各大学によるガバナンス改革を含む教育研究活動等に対する支援については、近年、国立大学法人運営費交付金や私学助成といった基盤的

<sup>53</sup> 第4期科学技術基本計画（平成23年8月19日閣議決定）では、間接経費の充実について、「国は、新規採択率の向上や一件当たりの十分な研究費の確保を目指し、競争的資金の一層の充実を図る。その際、全ての競争的資金制度において、直接経費を確保しつつ、間接経費の30%措置を実施するよう努める。また、国は、大学及び公的研究機関等が、間接経費の効果的な活用を図ることを求める。」としている。

<sup>54</sup> 平成13年3月30日閣議決定

<sup>55</sup> 国公立大学を通じた大学教育改革の支援に関する調査検討会議「国公立大学を通じた大学教育改革の支援の在り方について（意見まとめ）」

経費においても、重点的な支援が行われている。

国立大学については、現在、各大学と文部科学省が意見交換を行い、各大学の強み・特色・社会的役割（ミッション）を整理する「ミッションの再定義」等を行っている。国は、これらのミッションを踏まえた国立大学の機能強化を推進するため、学長のリーダーシップの下で、学部・研究科等を越えた学内資源の配分の最適化、教育研究組織の再編成、優秀な人材を確保するための年俸制の導入など人事・給与システムの弾力化などを行う大学の改革構想に対して、重点的な支援を行っていく予定である。

国は、第2期中期目標期間中における支援の成果を踏まえ、第3期中期目標期間が始まる平成28年度からは、国立大学法人運営費交付金の配分方法等について抜本的な見直しを図り、教育研究組織や学内における資源配分について、学長のリーダーシップの下で恒常的に見直しが行われ、飛躍的な機能強化が図られる環境を生み出していく必要がある。

- また、私立大学についても、教育の質的転換、グローバル化などの改革に全学的・組織的に取り組む大学を支援するため、経常費・設備費・施設費を一体として重点的な支援を行っている。選定に際しては、例えば、学長等を中心とした全学的な教学マネジメント体制の構築や教学面でのIR担当部署の設置を評価要素とするなど、大学としての機能強化のみならず、全学的なガバナンス改革も促進する事業となっており、今後とも、こうしたメリハリある支援を充実させていくことが求められる。

#### （補助事業の要件としてのガバナンス改革の推進）

- 3点目の、補助事業を行うに当たって、各補助事業の趣旨や性格等を十分踏まえる必要があるものの、補助事業の内容を、全学的な取組が必要となるような内容とすることにより、学長のリーダーシップが強く求められることになり、間接的に、一定のガバナンス体制の整備が図られることが期待されることから、こうした取組を行っていくことも必要である<sup>56</sup>。

### 3. 中期目標、評価や監査等による担保

- ガバナンス改革は、各大学が主体的に取り組むべきものであるが、自己点検・評価や認証評価、中期目標・中期計画、監事による監査等を活用して、各大学が取組を確実に遂行できるよう、環境の充実を進めることが求められ

<sup>56</sup> 例えば、地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）において、支援の要件として、地域を志向した大学であることを学則上明確に位置づけることや、学長を中心とした事業実施体制の整備、全教職員へのFD・SDの徹底等を求めるなど、既に様々な先行的な取組が行われている。

る。

- このような観点から、国は、大学のガバナンス改革の進捗状況についてフォローアップする必要があるが、その中でも、特に国立大学法人については、機能強化のための改革の取組を、第2期中期目標期間中においても、中期目標・中期計画に反映していくこと、改革の進捗状況を適切に評価していくことが求められる。

更に、評価の在り方についても検討を行いつつ、第3期中期目標においては、文部科学大臣が、内部規則等の見直しを含めたガバナンスの改善に関する目標を定め、各大学は具体的な改革のための作業スケジュールを示した第3期中期計画を定めることが必要である。具体的なガバナンスの改善状況については、自己点検・評価や国立大学法人評価等を通じて適切に評価を行っていくことにより、改革の実効性が担保される。これは、公立大学についても原則として同様である。

- ガバナンス改革の目的が、教育・研究・社会貢献機能の最大化であることからすれば、認証評価や自己点検・評価も、ガバナンスが有効に機能しているかチェックする重要な機会である。より多くの資源を投入すれば、より大きな教育研究成果が期待されるのは当然である。今後の認証評価や自己点検・評価においては、限られた資源を有効に活用して高い教育研究成果を上げているかという、資源配分の効率性に着目した評価を行っていくことが求められよう。

- 前述のように、監事による業務監査に際しても、教育研究や財務会計に関する監査はもとより、各大学のガバナンス体制が法令に則（のっと）った適切なものになっているか、責任関係が明確で、適切な意思決定手続が確立されているか、監事の責任においてしっかりと監査しなければならず、ガバナンス体制が十分でない場合には、監査報告書の提出や理事会等への報告などの措置を講じるべきである。

#### 4. 大学団体等との協力等

- 大学のガバナンスの改善について、大学団体等が果たすべき役割も大きい。既に、各大学団体等において、学長や副学長をはじめとする執行部人材や事務職員等を対象にした各種の研修も行われている<sup>57</sup>が、国との協力の下で、

---

<sup>57</sup> 例えば、私立学校振興・共済事業団では、理事長や学長等私学のリーダーを対象とした「私学リーダーズセミナー」や、職員を対象とした「私学スタッフセミナー」を行っている。

こうした取組を更に充実させていくことが重要であろう。新任の学長や副学長等を対象に、高等教育に関する国の政策動向や法令について整理して学べる機会を設けることは、就任直後から円滑に職責を果たすために有効であろう。また特に、今後は、学部長や学部長の補佐役など、全学の方針と各学部の方針との調整など、難しいかじ取りが求められる層を対象にした研修を充実させていくことが強く期待される。

- また、前述表1でも示したように、現行でも、多くの大学において、様々なガバナンス改革のための取組が行われている。こうした情報を相互に共有していく機会を設けることも重要である。各種のフォーラムやシンポジウム等の機会を活用するとともに、国においても、ガバナンスに関する基本的な考え方や関係法令の解釈等について、大学関係者との意見交換の機会を持つなど、積極的に発信していくことが求められる。

表2 「大学で行うべきガバナンス改革と国が行うべき改革支援について」

	大学で行うべきガバナンス改革	国が行うべき改革への支援
学長のリーダーシップの確立	<b>【補佐体制】</b> ・総括副学長等の設置 ・高度専門職の採用、育成 ・事務職員の高度化、教職協働、SD ・IRの充実 ・全学的な会議体の活用	・IRや入試、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した「高度専門職」の設置 ・恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等について、法令改正を含め検討
	<b>【人事】</b> ・学長によるポストの再配置、選考の適正性の確保 ・選考は教授会の審議を考慮して、学長が最終決定 ・業績評価に応じた給与制度、若手ポストの拡充、年俸制	・学長のリーダーシップに基づいて効果的に配分を行うことができる裁量経費の拡充 ・大学のガバナンス改革を含む教育研究活動への支援 ・補助事業等の要件として一定のガバナンス改革を求めるなど、間接的にガバナンス改革を促進
	<b>【予算】</b> ・学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分 ・寄附金収入等の自由度の高い予算確保 ・学長裁量経費・全学経費の確保	
	<b>【組織再編等】</b> ・ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進	・学長のリーダーシップの下で組織再編成など全学的な取組を行う大学について、国立大学法人運営費交付金の重点的配分等を通じて支援
学長の選考・業績評価	・より安定的な運営が可能となる学長任期の設定、再任方法の見直し	・ガバナンス改革の進捗状況について第三期中期目標等でフォローアップ ・具体的なガバナンスの改善状況については自己点検・評価や認証評価、国立大学法人評価等を通じて実効性を担保
	・選考組織が主体性を持って候補者を選定し、候補者のビジョンを確認して決定	
	・学長選考組織や監事による業績評価、不適格者の解任	
学部長等の業績評価・選考	・学長のビジョンを共有できる学部長等の任命	・学長と学部長等の関係等について、必要に応じて、関係法令の見直し含め検討 ・学長や学部長等に対する研修の充実
	・学長による学部長等の業績評価	
教授会の役割の明確化	・教授会は、教育研究に関する審議機関。特に、①学位授与、②学生の身分に関する審査、③教育課程の編成、④教員の教育研究業績等の審査等を行う機関として、役割を明確化	・教授会の審議事項の明確化について必要な法令改正を検討
	・教授会の設置単位の再点検	・教授会の設置単位につき、各大学の再点検を促進
	・教授会の審議事項の透明化	・教授会の議事概要や審議事項等をホームページ上で公開するなど、教授会の情報公開を促進
監事の強化役割	・ガバナンスの監査 ・監事の常勤化推進、サポート体制の構築 ・メリハリを付けた効率的な監査 ・学長の責任において、監査を踏まえた改善措置	・教学監査や大学運営全般についての確かな監査が可能となるよう検討を実施 ・監査報告書の提出や関係機関への報告義務等の法令の整備 ・常勤監事の配置について、監査の実態や大学の規模等を踏まえて必要に応じて制度改正を含めて検討
ガバナンス改革のその他の改革	・大学評価を活用したPDCAサイクルの確立 ・FD、SDの推進 ・人材の流動性の確保 ・能力のある教職員の育成 ・積極的な情報公開の推進	・大学団体等と協力した研修 ・各種フォーラムやシンポジウム等の機会を活用した積極的な情報発信・意見交換

## V 社会による大学ガバナンス改革の支援について

### (大学に求められる役割の多様化)

- 大学の本来の使命は、研究者の自由な発想による創造的な研究の展開と優れた人材の養成にあり、これらにより広く社会の発展に貢献することが基本である。
- グローバル化や情報化の進展等に伴い、社会経済の構造が大きく変化する中で、我が国が今後新しい価値を世界に先んじて創出すること、そして、次代を担う人材を育成することが不可欠であり、大学はその主要な担い手として大きな期待を背負っている。
- また、近年では、上記のような役割にとどまらず、イノベーションの創出や地域が抱える課題への対応など、個別的・具体的な諸問題の解決等への多様な期待と要請が、社会の各方面から大学に対して寄せられるようになっていく。
- 各大学において大学改革を推進する際、ともすれば、学内の教職員のみを意識した議論に陥りがちである。しかしながら、これらの様々な社会的要請に答えていくためには、大学が、より一層社会に対して開かれたものとなることが必要であり、そうした観点から、大学のあるべき姿を不断に見つめ直していくことが求められる。

### (社会の理解・協力を得るための努力)

- このような中で、学長自身が先頭に立って、どのようなビジョンに基づいて、どのような大学改革に取り組んでいるのかを、社会に対して分かりやすい形で明らかにしていくことが重要である。各大学では、前述表1にあるとおり、学長のリーダーシップの下で様々な改革に真摯に取り組んできたが、学長をはじめとする執行部が学外に積極的に出向き、大学を開くための努力を示していくことによって、大学改革に対して、社会からの理解や協力が得られることも期待される。
- 法制度上も、大学には、学外者を含む経営協議会や理事会・評議員会、監

事をはじめとする各種機関が位置付けられているとともに、産学官連携・地域連携等、地方公共団体や地域社会や団体・企業等と深く関わる部分を持っている。こうした様々な学外の声を、適切に大学運営に反映させていくことが重要である。

- 経営協議会の委員や理事，監事等に就任して，初めて，大学運営の一翼を担うこととなった学外委員からは，ここ10年で，大学は大きく変わったとして，一定の評価がなされることも増えた。各大学は，こうした評価が広く共有されていくよう，更に努力することが必要である。

#### (社会からの関わりの重要性)

- 社会の側からも，大学と積極的に関わり，産学官連携やシンポジウム，インターンシップやアクティブ・ラーニングへの協力等，教職員と直接の接点を持つ様々な機会に，大学に期待する役割について社会の声を伝えていくことは，大学のガバナンス改革を進めていく上での大きな支援となる。例えば，国やそれぞれの地域において，産学官の関係者が一堂に会して，教育研究の在り方について議論できる場を持つことや，大学院を中心に，実務経験を有する社会人学生が増えることは，教育研究の在り方に対して大きな刺激となる。
- 大学改革のきっかけを作る上で，民間の役割は大きく，社会の側から，大学に刺激を与えるような関わり方を行っていくことが期待される。  
特に学長のビジョンへの理解や物心両面からの支援は，学長がリーダーシップを発揮する上での大きな後ろ盾となるだろう。大学の役割が多様化し，教育研究が高度化する中で，従来のように授業料や公費だけでは，各大学の機能を十分に発揮することは困難となっている。既に多くの大学では，独自の基金制度を設け，寄附金を募って社会からも支援を受けながら運営している。大学と社会の相互の発展のためには，社会から大学へのさらなる支援が必要であり，国においても，寄附金の自主的・積極的な受入れに資する環境をより一層整備するとともに，大学側も，寄附を受けるにふさわしい大学運営体制の整備を行う必要がある。
- 大学の教育・研究機能の充実なくして国際社会に生きる日本社会の発展はなく，社会の発展なくして多くの資源を必要とする大学の教育・研究を充実させることはできない。大学と社会はお互いの考え方を理解し，支援し合いながら，我が国の発展を支えていくことが今求められている。



## VI おわりに

- 大学は、中世以来の構成員自治の伝統を受け継ぐ、独自の組織である。大学は、高度な専門性を有する研究者が、様々な外界からの圧力や干渉に対して自律性（オートノミー）を確保し、学問の真理を探究し、その研究成果をもって、学生に対する教育をはじめ社会全体に還元してきた。
- 大学のガバナンスを議論していく上では、こうした大学という組織の本質を十分に理解・尊重し、教職員の自由で多様な発想を引き出すような仕組みにしていかなければならないし、そうでなければ、国際的に通用性のある大学としては認められない。
- 大学には、そうした社会的な役割を担っていくためにオートノミーが認められているが、その具体的な在り方については、社会の変化に伴って不断の見直しが求められる。オートノミーが認められるためには、大学自身が、より高次の責任を果たし、社会的な信頼を得ることが前提となる。すなわち、大学自身が、自らを競争的な環境にさらし、教員一人一人が、常に教育研究に全力を投じることが求められる。
- 個別の大学や教員を見れば、真摯に改革に取り組んでいる学長や学部長は枚挙にいとまがないし、卓越した研究成果を出している教員や、学生の教育に熱心に取り組んでいる教員も数多い。
- 急激な少子高齢化をはじめとして、我が国の大学が置かれた環境の厳しさが増す中、大学改革に際しても、これまでにない、大胆かつ迅速な意思決定が求められている。そのためには優れた資質を有する学長が選ばれるような仕組みを構築するとともに、学長のリーダーシップの下で、大学が組織として真剣かつ真摯に改革を実行に移すことが必要である。
- 各大学で、効果的なガバナンスの仕組みが動き出すとき、教員一人一人が優れた教育研究成果を上げている姿が、きっと社会にも見えてくる。